

de
ce?

de ce?

*Motivațiile
ascunse și
economia
misterioasă a
vieții cotidiene*

URI GNEEZY
JOHN A. LIST

Traducere din engleză de
Vasile Decu



PUBLICA

The original title of this book is:

The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life,

by Uri Gneezy and John A. List

Copyright © 2013 by Uri Gneezy and John A. List.

Foreword Copyright © 2013 by Steven D. Levitt

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-85-0

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GNEEZY, URI / LIST, A. JOHN

De ce? : Motivațiile ascunse și economia misterioasă a vieții cotidiene /

Uri Gneezy și John A. List ; trad.: Vasile Decu. - București : Publica, 2014

ISBN 978-606-8360-85-0

I. List, John

II. Decu, Vasile (trad.)

159-9

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

REDACTOR:

Liviu Uleia

DESIGN:

Alexe Popescu

DTP:

Răzvan Nasea

CORECTURĂ:

Elena Bițu

Tudorița Șoldănescu

*Pentru cele mai importante experimente de teren ale noastre –
copiii noștri minunați:*

Annika, Eli, Noah, Greta și Mason

Noam, Netta și Ron

Cuprins

Cuvânt înainte de Steven Levitt	9
Introducere. Dincolo de presupuneri	13
CE ÎI MOTIVEAZĂ PE OAMENI?	
1. Cum poți să-i determini pe oameni să facă ce vrei?	33
CÂND STIMULENTELE (NU) FUNCȚIONEAZĂ ȘI DE CE?	
2. Ce putem învăța de la Craigslist, labirinturi, o minge și o găleată despre motivele pentru care femeile câștigă mai puțin decât bărbații?	49
PE CÂMPIILE DE LÂNGĂ KILIMANJARO	
3. Ce ne poate învăța o societate matriarhală despre femei și competiție?	67
O VIZITĂ ÎN TRIBUL KHASI	
4. Cum ne pot învăța medaliații cu argint triști și cei bucuroși cu bronz să reducem decalajul performanțelor?	83
EDUCAȚIA PUBLICĂ: PROBLEMA DE 627 DE MILIARDE DE DOLARI	
5. Cum îi pot egala copiii săraci pe cei bogați în numai câteva luni?	113
O CĂLĂTORIE ÎNTR-O GRĂDINIȚĂ	
6. Ar putea șapte cuvinte să oprească discriminarea modernă?	131
NU TE URĂSC, CI DOAR IUBESC BANII	
7. Ai grijă ce alegi, că poate fi folosit împotriva ta!	153
MOTIVELE ASCUNSE DIN SPATELE DISCRIMINĂRII	

8. Cum ne putem salva de noi înșine?	171
CUM FOLOSEȘTI EXPERIMENTELE ÎN SITUAȚII CRITICE	
9. Ce îți face pe oameni să doneze?	199
NU FACE APEL LA INIMILE OAMENILOR, CI LA VANITATEA LOR	
10. Ce ne pot învăța despicăturile palatine și opțiunile de retragere despre motivațiile oamenilor de a dona?	225
FENOMENUL REMARABIL AL RECIPROCITĂȚII	
11. De ce este managerul actual o specie periclitată?	243
CREAREA UNEI CULTURI A EXPERIMENTĂRII ÎN AFACEREA TA	
Epilog	273
CUM SĂ SCHIMBI LUMEA... SAU MĂCAR SĂ OBȚII O OFERTĂ MAI BUNĂ	
Mulțumiri	279
Note	281

Cuvânt înainte

Uneori, cele mai importante lucruri care *ar trebui* să fie evidente se dovedesc a fi cel mai greu de văzut.

Acest adevăr mi s-a relevat pe vremea când eram un tânăr economist la sfârșitul anilor 1990. Era o perioadă foarte interesantă în lumea științelor economice. Eram norocos să îmi petrec timpul la Harvard și MIT, două instituții prestigioase care reprezentau epicentrul noului val în științele economice.

Istoric, economia era o disciplină dominată de *teorie*. Principalele progrese fuseseră realizate de oameni incredibil de inteligenți, care inventau modele matematice complicate ce generau teoreme abstracte despre cum funcționa lumea. Dar explozia puterii computaționale și a fenomenului *big data* a metamorfozat această profesie în anii 1980 și 1990. Cercetarea empirică – analizarea datelor lumii reale – era adoptată de tot mai mulți economiști. Devenise respectabil pentru un tânăr economist ca mine, după ce îmi dădusem seama că nu sunt suficient de inteligent pentru a inventa teorii inovatoare, să-mi petrec timpul săpând prin date statistice după lucruri interesante.

Principala provocare pe atunci (ca și acum) consta în a-ți da seama când o relație între două variabile era cu adevărat cauzală – nu doar o simplă corelație. De ce era atât de important? Dacă o relație era *cauzală*, atunci puteai interveni cu o politică publică. Dacă relația era *cauzală*, puteai învăța ceva important despre cum funcționa lumea.

Dar cauzalitatea este foarte greu de dovedit. Cea mai bună metodă de a o descoperi o reprezintă experimentele randomizate. De aceea, Administrația pentru alimente și medicamente din SUA (FDA) impune experimente randomizate înainte de a aproba medicamente noi. Problema era că tipul de experimente randomizate folosite pentru testarea medicamentelor nu era potrivit pentru întrebările la care economiști ca mine încercau să răspundă. Drept urmare, ne cheltuiam energia încercând să descoperim „experimente accidentale” – lucruri ciudate care apar aleatoriu în lumea reală și imită experimentele randomizate. De exemplu, când un uragan devastează un oraș, dar lasă neatins alt oraș, ai putea crede că orașul respectiv a fost o țintă aleatorie. Sau gândește-te la legalizarea avortului, prin decizia Curții Supreme din 1973, în cazul *Roe versus Wade*. Probabilitatea ca un fetus să fie avortat s-a schimbat dramatic în unele state, dar nu în altele. O comparație între evoluțiile copiilor născuți în acea perioadă în diferite state ne spune ceva despre impactul respectivei politici publice și poate chiar despre chestiuni mai profunde, precum modul în care evoluează viața unei persoane a cărei naștere nu a fost dorită.

Așa îmi petreceam zilele, alături de mulți alți economiști: căutând experimente accidentale.

Totul s-a schimbat pentru mine când l-am întâlnit într-o zi pe un economist ceva mai tânăr ca mine, care avea un pedigree diferit. Nu urmase cursuri la Harvard sau MIT, ci își obținuse diploma la University of Wisconsin-Stevens Point, apoi doctoratul la University of Wyoming. Primul lui post ca profesor fusese la University of Central Florida – un loc nu foarte prestigios.

Numele lui era John List. Spre deosebire de mine și de economiștii celebri, List era pionierul unei noi abordări, care, în retrospectivă, ar fi trebuit să ne pară evidentă și complet potrivită: experimente economice randomizate în lumea reală. Oricare

ar fi fost motivele, aproape nimeni nu făcea asta. Cumva, din cauza tradițiilor acestei profesii, nu ne trecuse prin cap că *se poate* să aplicăm experimente randomizate pe oameni reali, în condițiile unei economii reale, fără ca respectivii oameni să știe că iau parte la un experiment. A trebuit să ne arate drumul, fiul unui șofer de camion.

Gândește-te la prejudecăți. Dacă o persoană se poartă într-un mod tendențios față de altă persoană, toată lumea presupune că respectivul este rasist, sexist, homofob etc. Dar nimeni nu a separat motivele din spatele comportamentelor care par, la suprafață, bazate pe sentimente de neplăcere, dezgust sau chiar de ură, așa cum au făcut-o John List și Uri Gneezy. Experimentele lor – pe care aceștia le descriu în capitolele 6 și 7 – au arătat că motivele ascunse din spatele discriminării nu sunt mereu bazate pe ură, ci, uneori, pe dorința simplă de a câștiga bani.

Pentru mine, semnul genialității este abilitatea de a vedea lucrurile evidente față de care toată lumea e oarbă. Prin acest filtru, John List și Uri Gneezy sunt genii adevărate. Cei doi sunt pionierii uneia dintre cele mai importante inovații în științele economice din ultimii cincizeci de ani. Cartea de față este povestea lor despre cum strategia experimentală, în mâinile unor cercetători incredibil de atenți și de creativi, poate lumina aproape orice problemă de sub soare. Singura limită este imaginația persoanei care concepe experimentul.

Experimentele randomizate în câmpul realității (așa cum au ajuns să fie cunoscute abordările lui John și Uri) nu sunt numai instrumente puternice, ci pot fi și foarte distractive, după cum o să descoperi. Sper să te bucuri de această carte la fel de mult ca mine.

Steven Levitt
Coautor al *Freakonomics* și *Superfreakonomics*

Introducere.

Dincolo de presupuneri

CE ÎI MOTIVEAZĂ PE OAMENI?

Semnul de pe drumul către orașul Shillong, aflat pe dealurile Khasi din nord-estul Indiei, afișa un mesaj enigmatic: „Distribuție echitabilă a drepturilor de proprietate autodobândite“. L-am întrebat pe Minott, șoferul nostru, ce însemna.

Minott ne întâmpinase pe aeroportul Guwahati după un zbor lung din Statele Unite. S-a dovedit a fi un ghid avizat și plăcut – aveam să constatăm călătorind împreună cu el pe drumuri imposibile prin satele minunate și liniștite dintre dealurile verzi, cu miros de ghimbir, înconjurată de plantații bogate de orez și ananas. Un tânăr de 28 de ani scund și slab, dar foarte zâmbitor, energic și săritor, Minott vorbea șapte dialecte și o engleză rezonabilă, deci ne-a cucerit imediat.

„Eu nu muncesc pe câmpurile cu orez, precum majoritatea bărbaților din tribul meu“, ne-a spus cu mândrie. „Eu lucrez ca translator. Și ca șofer. Și am grijă de o benzinărie improvizată în casa surorii mele. Și vând lucruri la piață. Vedeți, eu lucrez din greu!“

Am dat din cap aprobator. Părea un antreprenor înăscut. În Statele Unite, cu siguranță că Minott ar fi condus o franciză de succes sau, dacă ar fi avut norocul unei educații bune, ar fi pus bazele unei afaceri în Silicon Valley.

Dar viața lui Minott era constrânsă. „Nu mă pot însura“, a oftat el. Când l-am întrebat de ce, ne-a explicat că, fiind din

tribul Khasi, trebuia să locuiască fie cu sora sa, fie cu familia soției, iar el nu voia să facă asta. Dorea să dețină o proprietate, ceea ce era imposibil în societatea în care trăia. Pentru multe dintre lucrurile pe care voia să le facă avea nevoie de permisiunea surorii sale, deoarece, în societatea matriarhală a tribului Khasi, femeile dețin puterea economică. Chiar și cei mai capabili și mai întreprinzători bărbați, precum Minott, sunt cetățeni de clasă secundă. Semnul de pe drum, ne-a explicat Minott, făcea parte dintr-o mișcare emergentă a bărbaților, care începeau să-și exprime nemulțumirea de a fi tratați drept „tauri de prăsilă și doici”.¹

Aveam de-a face cu un univers paralel – unul despre care credeam că ne poate ajuta să răspundem la unele dintre cele mai enervante întrebări economice din societatea vestică: *De ce femeile au mai puțin succes economic decât bărbații?*

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, cu siguranță ai o părere despre motivele din spatele inegalității dintre sexe și al altor probleme, precum discriminarea, decalajul educațional dintre tinerii bogați și cei mai puțin înstăriți, sărăcia. Dar *de unde știi* de ce? Anecdote? Instincte? Introspecție?

După cum vei vedea, cartea de față merge dincolo de anecdote și legende urbane. În aceste pagini, vei fi un coexplorator, descoperind alături de noi ce îi motivează pe oameni în viața de zi cu zi. Pentru a ajunge în culisele adevărate ale motivației umane, am făcut experimente „în sălbăticie”, unde am putut să-i observăm pe oameni comportându-se natural în mediile lor, fără să fie conștienți că sunt studiați. Am analizat apoi rezultatele, pentru a trage concluzii care îți vor schimba percepția asupra umanității, precum și asupra ta. Abordarea noastră originală ne-a oferit învățături noi din observații asupra vieții cotidiene, ajutându-ne să înțelegem stimulentele care

chiar îi motivează pe oameni – fie că este vorba despre bani, statut social ori altă formă de motivare.



Cum putem afla care sunt motivațiile reale și stimulentele eficiente? Cum ajungem în culisele motivației umane? În ultimii douăzeci de ani, am lăsat în urmă îngrădirile birourilor și am încercat să aflăm ce-i motivează pe oameni în mediile lor normale. Motivul nostru a fost simplu: dacă pui un bigot într-un mediu în care știe că este observat, nu se va comporta ca un bigot, ci va spune ceea ce crede că vrea să audă cercetătorul sau se va comporta așa cum știe că ar trebui să o facă în societate, deoarece este motivat să îi facă pe plac cercetătorului. Dar dacă îi studiezi comportamentul în barul din cartierul său atunci când intră cineva „diferit“ (sau dacă îi dai ocazia să converseze cu cineva care arată și se comportă ca un Borat extrem de bădăran), vei observa lesne comportamente discriminatorii.

Pentru acest motiv, studiile noastre ne-au plimbat de pe dealurile din jurul muntelui Kilimanjaro până în crame din California, din nordul torid al Indiei, pe străzile friguroase din Chicago, din locurile de joacă aflate în spatele școlilor din Israel până în sălile de ședințe ale unora dintre cele mai mari corporații din lume. Aventura noastră în lumea reală ne-a oferit o înțelegere unică a comportamentelor umane.

Studiind cum se comportă oamenii în piețele obișnuite, am reușit să le înțelegem mai bine motivațiile. Una dintre descoperirile-cheie este că interesul personal stă la baza motivațiilor umane – nu neapărat egoismul, ci interesul personal. Pot părea același lucru, dar în realitate sunt foarte diferite. Este o observație vitală, deoarece, după ce stabilim ce anume prețuiesc

oamenii – bani, altruism, relații, laudă etc. –, putem stabili cu precizie care sunt declanșatorii sau mecanismele pe care le putem folosi pentru a-i face să obțină note mai bune la școală, să nu mai încalce legea, să se descurce mai bine la birou, să doneze mai mulți bani, să nu mai discrimineze și așa mai departe.

Cum am ajuns la această abordare? Pe vremea când lucra ca dealer de mașini sport, în anii 1980, John experimenta deseori diverse tactici de negociere și oferte de preț, ca să vadă care funcționau mai bine. Mai târziu, când a început să studieze și economia la Universitatea Wisconsin-Stevens Point, John s-a întrebat dacă nu ar putea învăța ceva important despre economie, folosind experimente de teren. Oare legile economice ar putea fi testate în lumea reală? La câteva mii de kilometri depărtare, Uri se întreba cum să îi motiveze pe angajații care strângeau donații pentru o organizație filantropică. Testând diferite metode, el a descoperit că, în încercarea de a-i motiva pe voluntari, modelul tradițional de plată pentru performanță poate funcționa mai rău chiar și decât a nu-i plăti deloc.

În trecut, economiștii au fost sceptici față de *experimentele de teren controlate*. Ca un experiment să fie valid, trebuie să păstrezi totul la un nivel constant, cu excepția subiectului. Așa își testează cercetătorii teoriile: când vor să determine dacă Coca-Cola dietetică provoacă tumori maligne la șobolani, păstrează egali toți ceilalți factori, modificând doar volumul de Coca-Cola consumat. Același aer, aceeași lumină, același tip de șobolan. Timp de mulți ani, economiștii au fost convinși că nu există nicio cale prin care poți derula astfel de teste „în lumea reală”, deoarece nu ar fi putut controla la fel de ușor ceilalți factori importanți.

Dar, în realitate, lumea economică nu este o eprubetă dintr-un laborator de chimie, ci e formată din miliarde de oameni și mii de organizații. Contrazicând ortodoxia economică, vom arăta că, dacă „îți murdărești mâinile” – cu alte cuvinte, dacă

analizezi cum funcționează lucrurile în lumea reală, cea necontrolată și ciudată –, atunci experimentele de teren randomizate oferă răspunsuri reale. De fapt, experimentele aplicate au devenit una dintre cele mai importante descoperiri empirice din ultimele decenii. Metodologia noastră ne permite nu doar să măsurăm ce se întâmplă, ci și să descoperim *de ce* se întâmplă ceva. Oferim exemple despre cum metodologia noastră poate rezolva multe dintre cele mai dificile probleme economice ale lumii, inclusiv următoarele:

- De ce, în majoritatea economiilor moderne, femeile câștigă în continuare mai puțin decât bărbații, făcând aceeași muncă, și ocupă mai puține poziții de conducere?
- De ce, unor anumite categorii de oameni, produsele și serviciile le sunt vândute mai scump?
- De ce unii oameni îi discriminează pe alții și cum îi putem schimba sau cum putem evita să facem și noi aceeași greșeală?
- Deși Statele Unite cheltuiesc pe educație mai mult decât majoritatea celorlalte țări dezvoltate, rata abandonului școlar, la nivel de liceu, este mai mare chiar și cu 50% față de alte state. Oare programele educaționale improvizate și foarte scumpe au vreun efect? Cum putem reduce decalajul educațional dintre elevii săraci și cei bogați, într-o manieră rentabilă?
- Cum pot companiile să inoveze într-un mod cât mai creativ, să crească productivitatea, să creeze mai multă valoare, oportunități și slujbe într-o lume tot mai globalizată și mai competitivă?
- Cum pot organizațiile nonprofit să-i încurajeze pe cât mai mulți oameni să ajute și cum poți să-ți faci cât mai eficiente demersurile caritabile?

Ai crede că întrebările de mai sus au foarte puțin sau nimic în comun. Dar, din perspectiva noastră, toate aceste întrebări pot fi analizate printr-o prismă economică și toate pot fi rezolvate prin soluții economice simple. Experimentele pot arăta aceste soluții. E o problemă de înțelegere a stimulentei potrivite și a motivelor reale care îi fac pe oameni să acționeze.

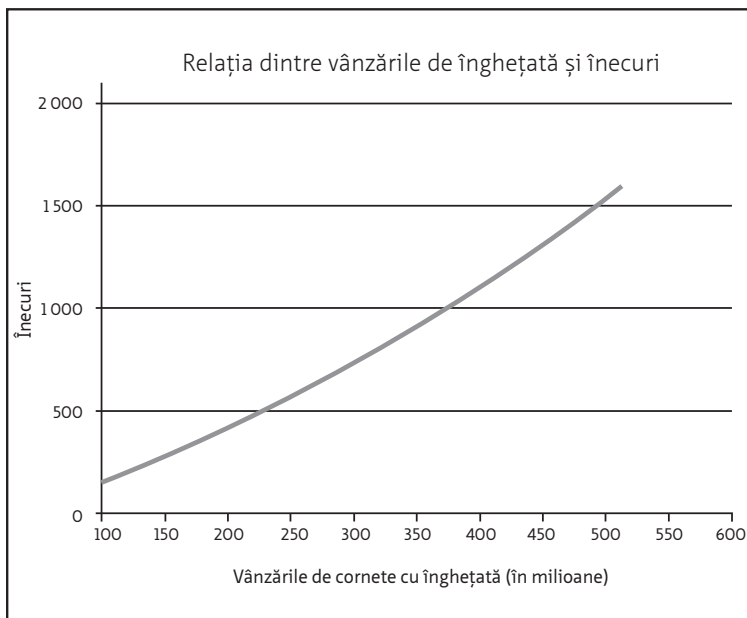
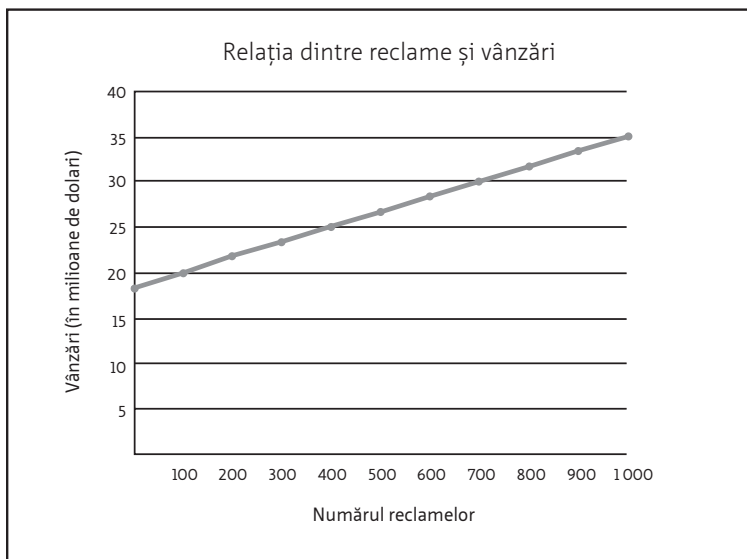
Corelație *versus* cauzalitate

Oamenilor le place să spună: „Asta cauzează asta“, fie că știi sigur, fie că nu știi despre ce este vorba. Dar, în absența informațiilor experimentale colectate din lumea reală, astfel de discuții asupra cauzalității sunt irelevante.

Nu cu mulți ani în urmă, împreună cu colegii economiști Steve Levitt și Chad Syverson, de la University of Chicago, am discutat cu managerii unui retailer foarte mare și cunoscut despre cum și-ar putea crește vânzările. Un manager important din departamentul de marketing ne-a arătat imaginea din primul grafic de pe pagina alăturată, într-o încercare de a demonstra că reclamele companiei sunt eficiente în generarea de vânzări (din motive de confidențialitate, numerele sunt schimbate, dar relația este similară):

„Asta este pistolul fumegând“, ne-a zis cu mândrie. „Arată clar o conexiune pozitivă între reclame și vânzări. Când am plasat 1 000 de reclame, vânzările au fost de circa 35 de milioane de dolari. Dar vedeți cum vânzările au scăzut la 20 de milioane de dolari când am cumpărat numai 100 de reclame?“

Pentru a vedea de ce conexiunea dintre reclame și vânzări nu este chiar atât de clară cum credea respectivul manager, uită-te la cel de-al doilea grafic de pe pagina alăturată. Acesta arată două fenomene extrem de diferite: numărul deceselor prin înecare dintre 1999 și 2005 și numărul cornetelor cu



înghețată (exprimate în milioane) vândute de una dintre cele mai mari companii de profil din Statele Unite în aceeași perioadă. Desigur, e șocant să vezi o astfel de relație între aceste două variabile.

Părinții influențați de astfel de grafice ar putea crede că între cele două există o corelație cauzală și nu își vor mai lăsa copiii să mănânce înghețată pe malul unei ape. Desigur, mai există o a treia variabilă ascunsă pe fundal. Vara, oamenii mănâncă mai multă înghețată și înoată mai des. Mai mulți înotători înseamnă mai multe decese prin înecare. Chiar dacă vara oamenii cumpără mai multe cornete de înghețată, consumul lor nu *cauzează* înecul. Înotul, da.

Care este variabila ascunsă pe fundalul graficului pe care ni l-a arătat respectivul manager de marketing? Am aflat apoi că retailerul plasase numeroase reclame în perioada sezonului de cumpărături de sărbători de iarnă, în noiembrie și decembrie, când, deloc surprinzător, compania a vândut foarte multe produse. Asta a generat iluzia că reclamele și vânzările sunt corelate cauzal. Dar când am săpat mai adânc printre informațiile disponibile și am luat în calcul calendarul reclamelor, nu am descoperit nicio cauzalitate, ci doar o corelație. Consumatorii au cumpărat mai multe produse deoarece se apropiau sărbătorile, nu neapărat datorită reclamelor.

Lumea noastră este presărată cu astfel de erori. În cazuri în care credem că ar putea exista o relație cauzală, e ușor să confundăm simplele corelații cu cauzalitatea. Iar asta ne poate costa mulți bani și efort risipit. Problema este că lumea e plină de conexiuni complicate și este dificil să descoperi adevăratele relații cauzale.

Mai avem apoi de-a face și cu trendul actual al „big data”. Colectând muniți de informații și analizând modelele, poți ajunge la concluzii interesante. „Big data” e un instrument

important, dar are și probleme la fel de mari. Această abordare se bazează foarte mult pe corelații, nu pe cauzalitate. După cum notează David Brooks, „infini de multe lucruri pot fi corelate, în funcție de cum îți structurezi datele și cum le compari. Pentru a discerne între corelațiile relevante și cele irelevante trebuie deseori să te bazezi pe o ipoteză de cauzalitate despre ce anume provoacă alt lucru. Deci te întorci pe terenul teoretizării”⁴².

Cealaltă problemă cu „big data” este că e atât de vast acest domeniu, încât e greu să te orientezi prin torentul de informații. Companiile au atât de multe date, încât nu știu ce să facă cu ele. Colectează orice informație, apoi sunt copleșite, deoarece se confruntă cu prea multe permutații de variabile, astfel încât nu mai știu de unde să înceapă. Dat fiind că studiile noastre se concentrează pe experimente de teren pentru a deduce relațiile cauzale și pentru că ne gândim foarte mult la posibilele relații cauzale *înainte* de a genera seturi de informații, noi trecem dincolo de câmpul de acțiune al „big data”.

Din fericire, experimentele de teren pot oferi genul de date relevante de care au nevoie cetățenii, educatorii, filantropii, politicienii sau managerii, nu doar pentru a evita greșelile, ci și pentru a avea o înțelegere mai bună a oamenilor pe care, teoretic, încearcă să-i ajute: *Ce anume îi motivează pe oameni și de ce?*

Ce fel de stimulente îi determină pe oameni să facă „ceea ce trebuie”? Când funcționează stimulentele negative sub formă de pedepse și sancțiuni? Și în ce cazuri stimulentele nu funcționează deloc?

Ca economiști, noi credem cu tărie că motivațiile sunt mai complicate decât par și că, atunci când descoperi o relație *cauzală* între variabile, implicațiile pot fi profunde. În realitate, stimulentele nu sunt unelte brute. Motivațiile ascunse pot fi foarte complexe și nu funcționează așa cum ne-am așteptat. Până când nu înțelegi în detaliu ce stimulente îi motivează pe oameni, este

imposibil să prezici cum vor funcționa politicile publice sau modificările pe care le faci.

În această carte vom arăta numeroasele metode prin care stimulentele *pot funcționa* pentru a ne schimba comportamentul, afacerea, școlile și lumea în care trăim; dar înainte de a încerca să le aplicăm, trebuie să înțelegem *cum anume* aceste stimulente influențează motivațiile ascunse.



Noi³ suntem, de asemenea, stimulați de propriile interese și pasiuni. De exemplu, gândește-te cum am devenit interesați de întrebarea „De ce unii oameni îi discriminează pe alții?” Nu e doar pentru că discriminarea afectează societatea în general ori pentru că e o problemă opacă ce i-a enervat pe cercetători timp de mulți ani. Am ales să o studiem deoarece noi, alături de cei dragi, am fost victimele ei.

Uri nu o să uite niciodată poveștile de coșmar ale tatălui său, Jacob, un supraviețuitor al Holocaustului din Budapesta, care i-a spus ce s-a întâmplat cu cartierul în care trăia – unul foarte unit. Când naziștii au invadat Ungaria, iar Holocaustul a cuprins Budapesta, în 1944, Jacob nu a mai avut voie să lucreze. Mama sa, Magda, a reușit să mute familia într-una dintre cele trei case-ascunzători ale diplomatului suedez Raoul Wallenberg, din afara ghetoului evreiesc. Dar s-a dovedit că nu era o casă chiar atât de sigură.

Într-o noapte, membrii Partidului Crucilor cu Săgeți, pro-naziști, i-au scos pe vecinii lor evrei din casa lor, i-au dus pe malurile Dunării și i-au împușcat – bărbați, femei și copii. În a doua noapte, același lucru s-a întâmplat cu oamenii din cea de-a doua clădire. Iar în următoarea noapte, tatăl lui Uri și

familia lui se așteptau să aibă aceeași soartă. Totuși, în loc de aceasta, simpatizanții naziștilor i-au forțat, sub amenințarea armelor, să se întoarcă în ghetou, unde Magda a reușit să-și salveze familia de la foamete, luptându-se cu alții pentru carnea cailor morți, oricât de *ne-kosher* ar fi fost.

Au fost norocoși să scape cu viață. Mulți ani mai târziu, nu foarte departe de locurile de execuție, Uri a predat la Universitatea din Budapesta – aceeași instituție din care bunicul său a fost înlăturat din cauza religiei sale. Uri nu s-a putut abține să nu tremure de nervi cât timp a stat la catedră.

Când ne gândim la discriminare, acestea sunt prejudecățile urâte și virulente care ne vin în minte. Dar John s-a confruntat cu un tip de discriminare total diferit atunci când a intrat pe piața muncii ca proaspăt absolvent de doctorat în 1995. Deși a depus cereri pentru peste 150 de slujbe din mediul academic, și a efectuat mai multe experimente de teren, a fost chemat la un singur interviu. A aflat apoi că alți aplicanți, aproape identici, au fost chemați la circa 30 de interviuri din doar 40 de aplicații. Principala diferență dintre John și ceilalți aplicanți era că John își făcuse doctoratul la Universitatea din Wyoming, în timp ce restul veneau din școli cu renume, precum Harvard și Princeton. Angajatorii foloseau acest tip de informație pentru a filtra aplicanții – discriminându-i deci pe cei „săraci” în favoarea celor de la universitățile scumpe.

Probabil că și tu ai experimentat acest tip de discriminare, poate fără ca măcar să-ți dai seama. Și, la fel ca majoritatea celorlalți, ai crede că oamenii îi tratează nedrept pe alții pentru că așa sunt „setați”. Așa este mai ușor să înțelegi de ce majoritatea dintre noi presupunem mai întâi aspectul negativ al celui-lalt. Acuzațiile de rasism sunt întâmplări zilnice. Susținătorii președintelui Obama îi acuză pe detractorii acestuia de rasism,

și invers; bloggeri, organizații mass-media, politicieni și alți oficiali sar la concluzii în mod frecvent despre motivațiile altor oameni, înainte să se știe cum stau de fapt lucrurile.

Dar ce are de-a face cu economia? Răspunsul e următorul: în loc să acceptăm că oamenii sunt rasiști și bigoți înnașcuți, noi vrem să aflăm mai multe despre motivațiile ascunse din spatele acestor comportamente. Discriminarea are efecte serioase și de lungă durată asupra vieților noastre și am vrut să înțelegem cum funcționează în mediile reale, acolo unde oamenii trăiesc zi de zi. Ce anume o provoacă? E oare condusă doar de prejudecăți adânci sau mai sunt și alte explicații?

Folosind diverse experimente de teren în piețe reale, am învățat că tipul de discriminare cu care s-a confruntat John a devenit astăzi mult mai des întâlnit decât cel cu care s-a luptat familia lui Uri. Ura nestăvilită și agresivitatea pură nu mai sunt atât de frecvente precum cred mulți dintre noi. Drept rezultat, dacă vrei cu adevărat să elimini discriminarea, nu te concentra numai pe partea urâtă și rasistă a problemei, deoarece explicația e alta. În schimb, ia în considerare stimulentele *economic* al discriminării și analizează-l la microscop. Se dovedește că majoritatea cazurilor moderne de discriminare sunt provocate de oameni și companii care încearcă să-și crească profiturile.

Asta nu înseamnă că ura fâțișă a dispărut. De fapt, oamenii discriminează deseori într-o manieră bigotă atunci când percep la ceilalți *libertatea de a face o alegere în chestiunea respectivă*. După cum spunea personajul Archie Bunker, protagonistul rasist al vechiului serial de televiziune *All in the Family*, într-un dialog celebru cu Sammy Davis Jr.: „Da, ești negrotei, doar n-ai avut de ales. Dar ce naiba te-a determinat să te transformi într-un evreu?”⁴

Astfel de înțelegeri se dovedesc a fi importante nu doar pentru societate, ci și pentru tine, ca individ. Mai mult, politicienii nu pot începe să combată o problemă înainte să o înțeleagă. Iar

pentru un legiuitor, a înțelege cum *să nu fii discriminat* este extrem de important.



O altă problemă care ne-a intrigat a fost decalajul dintre cele două sexe pe piața muncii. Și acum, femeile câștigă mai puțin decât bărbații, la același nivel de pregătire, și sunt în continuare prezențe rare în boardurile companiilor și în pozițiile de conducere.

Cumulat, noi, autorii acestei cărți, avem patru fete inteligente (și patru băieți frumoși). La fel ca tine, le dorim copiilor noștri șanse egale când vor merge la facultate și apoi, când vor concura pentru o slujbă. Dar încă din primii lor ani am remarcat că fetele noastre nu aveau parte de șanse egale. De ce un profesor al uneia dintre fete îi spunea că nu se pricepe la matematică la fel de bine ca băieții, chiar dacă era clar că ea era talentată la matematică? De ce profesorii de sport de la școala ei le spuneau băieților din clasă „să nu mai joace fotbal ca o fată?” Și de ce erau atât de diferite cele două fete ale lui Uri – una foarte competitivă, cealaltă mult mai puțin?

Amândoi ne-am întrebat dacă ficele noastre vor putea concura pentru școli și slujbe bune și dacă vor fi descurajate sau respinse în acest proces. După ce am întreprătruns observațiile noastre din primii lor ani de școală cu statisticile privind abilitățile bărbaților și femeilor de a obține salarii mari, de a avansa profesional și de a deține poziții publice proeminente, ne-am întrebat dacă diferențele în competitivitate ar putea ajuta la explicarea decalajului dintre sexe. Așa că am formulat o întrebare simplă: *Sunt femeile diferite de bărbați în ceea ce privește competitivitatea?* După ce am stabilit diferențele importante, am pus vechea întrebare: *Este această diferență în competitivitate dată de educație sau este innăscută?*

Ca să aflăm răspunsurile, ne-am urcat în avioane, elicoptere, trenuri și mașini și am explorat colțuri îndepărtate ale planetei pentru a investiga diferențele de competitivitate dintre cele două sexe în diferite societăți, unele la capătul opus al patriarhatului (așa l-am cunoscut și pe Minott). Rezultatele studiilor noastre înclină puternic către educație. Într-un mediu potrivit – unul în care femeile nu sunt împiedicate să ajungă în poziții competitive, fiind acceptate de societate ca indivizi puternici – fetele devin femei la fel de competitive ca bărbații, iar uneori chiar îi depășesc. Este o concluzie cu implicații importante pentru fetele noastre – și ale voastre –, precum și pentru cei care fac politicile publice menite să reducă decalajul dintre sexe în economie. Dacă stabilești corect stimulentele, decalajul dintre femei și bărbați poate fi redus dramatic.



O altă întrebare pe care am explorat-o a fost: *Cum îi putem convinge pe oameni să doneze mai mulți bani cauzelor filantropice?* Dincolo de dorința noastră comună de a fi cetățeni buni, fiecare a avut și alte motive personale în spatele acestei curiozități.

John a fost interesat de economia filantropiei încă de când era un profesor novice la University of Central Florida, unde a descoperit că o parte importantă a economiei – sectorul filantropiei – era condusă de anecdote și de presupuneri lipsite de validări științifice. L-a cunoscut apoi pe Brian Mullaney, fondatorul și CEO-ul Smile Train și al WonderWork.org – companii ale căror reclame și scrisori pentru donații prin poștă, omniprezente în revistele naționale, cer fonduri pentru operații de fante labiale și palatine (deși prin WonderWork.org sunt tratate și alte maladii).

Un experiment aplicat derulat pe scară largă, cu o audiență de circa 800 000 de persoane, prin scrisori de donații prin poștă, a dezvăluit un aspect al filantropiei la care nu s-ar fi așteptat nimeni: oferindu-le oamenilor posibilitatea de a bifa o căsuță cu mesajul „nu mă mai contacta“, campania a obținut un nivel *mai mare* de donații, nu mai mic. Mulți experți în strângerea de donații au considerat că ideea este absurdă; de ce ar invita un ONG oamenii să *nu* mai contribuie? Însă, după cum s-a dovedit, oamenilor le-a plăcut ideea. Am reușit să strângem cu mult mai mulți bani folosind această opțiune de retragere, față de strategia obișnuită, și numai 39% dintre destinatari au ales să nu mai fie contactați. Smile Train și WonderWork.org au făcut economii prin sistemul de donații prin poștă, deoarece trebuia apoi să trimită scrisori doar celor dornici să doneze. A fost o victorie pe toate planurile.

Uri a fost intrigat de ideea de a-i stimula pe oameni să doneze mai mult, experimentând în același timp strategii noi de prețuri la diverse companii – pe modelul „plătește cât vrei“. Într-o astfel de strategie, o companie le spune clienților că pot avea bunurile sau serviciile ei pentru orice preț îl stabilesc ei (chiar și o\$). Am reușit să convingem compania Disney să testeze acest sistem nou și neobișnuit într-unul dintre marile sale parcuri de distracție. Am descoperit că, atunci când o donație este combinată cu sistemul „plătește cât vrei“, oamenii plătesc mult – considerabil mai mult decât o făceau în sisteme tradiționale de plată, cu prețuri fixe.

După cum am descoperit, oamenii au motive mult mai sofisticate de a dona decât simplul altruism. Când ne-am uitat la toate tehnicile folosite – campanii de marketing din ușă-n ușă, solicitări prin poștă, finanțare proporțională cu donațiile etc. – am descoperit ce funcționează cel mai bine în activarea stimulentele potrivite și în convingerea oamenilor să își deschidă

inimile și portofelele. După cum veți vedea, una dintre temele principale ale acestei cărți este următoarea: odată ce descoperi ce anume prețuiesc oamenii, atunci poți crea politici eficiente care le influențează comportamentul și stimulează schimbarea.

O altă dilemă care ne-a intrigat e următoarea: *Cum poți folosi stimulentele pentru a-i ține pe copii la școală și a reduce violența armată în școli?*

Această întrebare e oricum, numai abstractă nu. Școlile publice din unele zone ale Chicago-ului au rate îngrozitoare de abandon școlar, în unele cazuri de peste 50%, iar unul din fiecare 1 000 de elevi este împușcat. Când primarul cartierului Chicago Heights i-a cerut ajutorul lui John, acesta a răspuns afirmativ, așa cum ar face-o orice bun cetățean – aducând cu el instrumentarul unui economist. Experimentele la scară largă pe care le prezentăm în această carte – primele de acest gen derulate în Statele Unite – demonstrează că anumite tipuri de stimulente, oferite într-un mod potrivit, pot fi foarte eficiente în îmbunătățirea performanțelor școlare. Și pot salva și vieți.

Investigând mecanismele performanței școlare, a trebuit să studiem mecanismele motivației. Ce se întâmplă de fapt atunci când folosești banii ca stimulent? Când funcționează stimulentele și când nu? Astfel de întrebări ne intrigau de mulți ani, încă de când copiii noștri erau la grădiniță. Directoarea grădiniței, frustrată de părinții care întârziu să-și ia copiii la ora stabilită, a decis să impună o amendă modestă, care a funcționat ca un stimulent negativ, deoarece a pus un preț – unul foarte mic – pe neplăcerea pe care întârzierea o provoca personalului grădiniței. Înainte, părinții se simțeau vinovați atunci când întârziu, dar imediat ce a fost introdusă amenda, au decis că își permit să întârzie. De ce să gonești prin trafic ca un nebun doar pentru a economisi câțiva dolari? După ce am studiat problema în

detaliu, am ajuns la concluzia că, dacă vrei ca cineva să se comporte într-un anumit mod, trebuie să fii foarte atent la detalii – cine, ce, unde, când, de ce și cât de mult îi motivezi pe oameni. Banii funcționează, dar doar în anumite contexte.



După cum v-ați dat seama deja, noi nu suntem economiști obișnuiți. Chiar dacă folosim, la rândul nostru, descoperirile importante din teoriile economice, nu ne-am dezvoltat gândirea în marile centre intelectuale ale științei economiei.

De exemplu, John, așa cum am spus mai sus, și-a început primele investigații în lumea economică pe vremea când era un tânăr student „flămând“, în timp ce încerca să cumpere, să vândă și să schimbe suveniruri sportive. A primit o lecție neprețuită despre competitivitatea feroce și capitalism atunci când a dat la schimb o colecție valoroasă de cartonașe cu sportivi pentru un alt set, contrafăcut. Dar așa a învățat cum să negocieze mai eficient și cum să își evalueze corect produsele pe care le vinde. Spre surpriza lui, a observat apoi că majoritatea companiilor – chiar și corporațiile internaționale – nu se pricep să-și stabilească corect prețurile pentru produsele și serviciile pe care le vând.

Uri iubește vinurile californiene. Deseori, când vizita cramele, se întreba cum își evaluează deținătorii lor vinurile – o misiune dificilă, ținând cont că e greu să judeci obiectiv un vin. Iar când un producător de vinuri i-a cerut ajutorul în evaluarea unui vin, Uri i-a răspuns că nu are nici cea mai mică idee – dar că avea un instrument care putea oferi răspunsul simplu și ieftin. Am organizat un mic experiment în crama și, câteva săptămâni mai târziu, am putut stabili cel mai bun preț – unul care